COMMISSION D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL

RAPPORT D'EVALUATION

Plan stratégique 2016-2020

du Cégep de Trois-Rivières

Décembre 2016

Québec

Introduction

Le *Plan stratégique* 2016-2020 du Cégep de Trois-Rivières couvre les années 2016 à 2020. Il a été adopté par le conseil d'administration le 15 juin 2016. Il a été reçu à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial le 1er octobre 2016.

La Commission a évalué le plan stratégique du Collège lors de sa réunion tenue le 14 décembre 2016. Pour ce faire, elle en a examiné la conformité aux dispositions de la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et en a apprécié l'efficacité potentielle par l'analyse de ses différentes composantes. Le présent rapport fait état des conclusions de la Commission.

Présentation du plan

Le plan stratégique du Cégep de Trois-Rivières couvre la période de 2016 à 2020, soit une durée de quatre ans.

L'élaboration du nouveau plan stratégique a été précédée du bilan du plan précédent. Celui-ci a servi d'assise au *Plan stratégique 2016-2020*. Ainsi, en accord avec les constats faits dans ce bilan, le nouveau plan est plus concis, compte moins d'objectifs, lesquels sont regroupés autour d'axes d'intervention qui correspondent chacun à un domaine ou un secteur prioritaire pour le Collège.

Le plan présente la mission, la vision et les valeurs du Collège qui définissent les fondements du plan. Celui-ci comprend une analyse actualisée des environnements interne et externe du Collège. Le plan se décline en quatre enjeux porteurs d'une orientation qui se développe sous forme d'axes d'intervention et d'objectifs généraux qui sont précisés par des indicateurs et des résultats attendus.

Évaluation du plan

La conformité

Le *Plan stratégique 2016-2020* contient les éléments prévus dans la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel : le plan comprend une analyse de la situation du Collège et tient compte des orientations du plan stratégique du Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), il couvre une période de plusieurs années, il comporte les objectifs poursuivis par le Collège pour réaliser sa mission et il intègre un plan de réussite. Avant son adoption par le conseil d'administration, le plan stratégique a été soumis à la Commission des études. Enfin, un document clair et accessible qui explique le plan de réussite est disponible pour les étudiants et les membres du personnel du Collège.

Le plan stratégique est rendu public sur le site Internet du Collège. La facture du plan, dans sa version publiée, le rend intelligible.

L'efficacité potentielle

L'analyse de la situation

Pour tracer un portrait de sa situation, le Collège a réalisé une analyse de situation en utilisant une méthodologie qui lui a permis de relever, d'une part, les forces et les défis concernant son environnement interne et, d'autre part, les opportunités et les menaces en ce qui a trait à son environnement externe. Cette analyse a notamment amené le Collège à mettre en valeur ses forces comme le rôle important qu'il joue dans son milieu, la variété de sa carte de programmes techniques, la qualité de son personnel, de ses infrastructures et de ses équipements, la collaboration entre le Collège et les centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT) ainsi qu'avec certaines universités. Par ailleurs, cette analyse de situation a fait ressortir plusieurs problématiques pour l'établissement. Ainsi, le Collège doit notamment composer avec une baisse démographique, des compressions budgétaires, de sérieuses difficultés socioéconomiques dans sa région et une augmentation du nombre d'étudiants en situation de handicap.

Les orientations

Le plan stratégique s'articule autour de quatre orientations. La première couvre le plan de réussite, la deuxième touche le milieu de travail et d'études de l'établissement, la troisième met l'accent sur le rôle joué par le Collège dans le développement de sa région et la quatrième concerne le défi des changements technologiques. Ces orientations sont reliées à la mission de l'établissement, avec la vision et les valeurs du Collège, avec les enjeux qui découlent de l'analyse de situation qu'il a réalisée ainsi qu'avec les grandes orientations du Ministère.

L'énoncé d'un enjeu précède chacune des orientations.

Les objectifs stratégiques

Le plan compte 14 objectifs dont 4 concernent la réussite des étudiants. Les objectifs qui touchent le milieu de travail et d'études visent à offrir des activités d'animation variées et des programmes sportifs de qualité, à maintenir un environnement de travail enrichissant, stimulant et harmonieux ainsi qu'à assurer la reconnaissance interne des réalisations de la communauté. Les objectifs qui s'articulent autour du rôle de partenaire que le Collège joue dans le développement de sa région visent le développement d'une éducation à valeur entrepreneuriale, la contribution au développement de produits, de services et de processus pour aider les entreprises, la reconnaissance publique des réalisations de la communauté collégiale, le recrutement d'étudiants, la mobilité des étudiants et du personnel. Enfin, les objectifs qui concernent les changements technologiques visent à veiller à l'entretien et à l'amélioration des équipements et des immeubles dans une

perspective de qualité du milieu de vie et de développement durable et à mettre en œuvre un plan directeur des technologies de l'information. L'ensemble des objectifs sont généralement liés aux orientations du plan, l'analyse de la situation et les enjeux qui en découlent.

Le Collège a fixé des résultats attendus pour la plupart des objectifs et il a prévu mesurer la progression vers l'atteinte de ces objectifs au moyen d'indicateurs appropriés. La Commission estime que le Collège devrait être en mesure de rendre compte des résultats obtenus en regard de la plupart des objectifs fixés dans le plan stratégique. Toutefois, elle considère qu'il aurait intérêt de s'assurer de fixer des résultats attendus pour l'ensemble des objectifs du plan.

Le mécanisme de mise en œuvre

La Commission constate que le plan ne comprend pas les moyens qu'il va prendre pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés ni de mécanisme de mise en œuvre qui précise les principaux responsables de la planification et du suivi de la mise en œuvre du plan incluant un calendrier de planification. Aussi, la Commission ***suggère*** au Collège de préciser dans son plan un tel mécanisme de suivi de mise en œuvre.

Le mécanisme de suivi des résultats

Comme le plan ne contient pas de mécanisme de suivi des résultats, ne précise pas les responsabilités et n'inclut pas de mécanisme de révision annuelle qui permet son actualisation, la Commission ***suggère*** au Collège de préciser le mécanisme de suivi des résultats de son plan stratégique, incluant le plan de réussite.

Le plan de réussite

Le plan de réussite est complètement intégré au plan stratégique par sa première orientation. Les quatre objectifs du plan de réussite visent l'amélioration de la persévérance en deuxième et troisième session, la hausse du taux de réussite en première session, l'amélioration des programmes d'études et enfin, le maintien du ratio d'étudiants inscrits dans une attestation d'évaluation collégiale (AEC) qui terminent le programme.

La Commission note que le plan de réussite ne présente pas d'analyse approfondie des caractéristiques de la population étudiante ou des indicateurs de réussite afin de dégager les principaux obstacles à la réussite lui permettant de définir des objectifs qui en découlent. C'est pourquoi la Commission ***suggère*** au Collège de procéder à une analyse approfondie des caractéristiques de sa population étudiante et des indicateurs de réussite ainsi qu'à l'identification des obstacles liés à la réussite de façon à mettre en évidence les enjeux déterminant le choix des objectifs poursuivis par le plan de réussite.

Tout comme pour le plan stratégique, les objectifs du plan de réussite sont accompagnés d'indicateurs et de résultats attendus.

Conclusion

La Commission juge que le *Plan stratégique 2016-2020* du Cégep de Trois-Rivières comprend les éléments essentiels susceptibles d'en assurer l'efficacité. Elle lui a toutefois suggéré de préciser dans son plan, incluant le plan de réussite, son mécanisme de suivi de mise en œuvre et celui du suivi des résultats. Elle lui a également suggéré de procéder à une analyse approfondie des caractéristiques de sa population étudiante et des indicateurs de réussite ainsi qu'à l'identification des obstacles liés à la réussite de façon à mettre en évidence les enjeux déterminant le choix des objectifs poursuivis par le plan de réussite.

La Commission d'évaluation de l'enseignement collégial,

Original signé

Céline Durand, présidente

Recherche et analyse : Johanne Cloutier, agente de recherche

COPIE CERTIFIEE CONFORME